

*Pasquaré, Claudia*

# El Análisis del Desempeño como Instrumento de Desarrollo: Pasos para su aplicación en el personal administrativo de la Universidad Nacional del Sur

En: *10 Años de Aportes a la Gestión y a las Políticas de Recursos Humanos*

Pasquaré, C. (2013). El Análisis del Desempeño como Instrumento de Desarrollo: pasos para su aplicación en el personal administrativo de la Universidad Nacional del Sur. En: S. Zeigner y S. M. Tello (Comp.), *10 Años de Aportes a la gestión y a las políticas de recursos humanos* En RIDCA. Disponible en:  
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/6753>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

## **El Análisis del Desempeño como Instrumento de Desarrollo. Pasos para su aplicación en el personal administrativo de la Universidad Nacional del Sur**

**Autor: Cra. Claudia Pasquaré  
Universidad Nacional del Sur**

### **Introducción**

Peter Drucker a comienzo de los 90 dijo “Las personas son nuestro principal activo.” Michael Hammer se refiere a esta frase como “la mayor mentira del mundo empresarial norteamericano de nuestros días”, y , si miramos a nuestro alrededor, es difícil no estar de acuerdo con él debido a la gran distancia que existe entre esta afirmación de Drucker y los hechos de las organizaciones en el terreno de la gestión del talento humano.

Según Brian Friedman en su libro “Atraer, gestionar y retener el capital humano. Cumplir lo prometido” esta brecha entre lo que se dice y lo que se hace no se da porque las organizaciones no valoren a su personal, si no porque no saben como hacerlo. Y este no es un problema exclusivo de las áreas de recursos humanos, considerarlo así sería menospreciarlo, ya que por el tremendo impacto que ellos tienen en la marcha de las organizaciones, concierne en forma importante a todos los miembros de la organización.

La idea de capital humano descarta la visión de las personas como recursos perecederos a consumir. Las ve como un bien valioso que se debe revalorizar, en tanto son dueñas de facultades únicas que utilizan para cumplir sus objetivos. El desafío es convertir esas facultades únicas e individuales en talento organizacional.

Es importante destacar que el talento mencionado en general se denomina conocimiento. Ahora bien, para que el conocimiento sea una ventaja competitiva de la organización, no alcanza con que exista, hay que: capturarlo, crearlo, distribuirlo, almacenarlo, desarrollarlo, compartirlo y usarlo en toda la organización. Es por ello que la gestión del conocimiento tiene como tarea fundamental, la administración, difusión y aplicación del conocimiento individual para transformarlo en conocimiento organizacional.

La importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales, no puede dejarse al azar. Es necesario no sólo planear e implementar el desempeño humano, sino también su evaluación y orientación hacia determinados objetivos comunes. A esta altura parecería redundante, aunque no menos necesario recordar que el desempeño de las personas es el que “construye” el desempeño organizacional.

Cuando uno analiza el desempeño de un empleado no debe estar interesado en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

El valor de las recompensas y la percepción de las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.

Volvemos a la apreciación de Friedman: lo difícil es cómo hacer para capturar, desarrollar y mantener el talento de las organizaciones. En ese marco, el análisis de desempeño se torna una apreciación sistemática con alto dinamismo convirtiéndose en una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, el análisis del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

El análisis del desempeño, entonces, no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Luego de haber reflexionado sobre la importancia del factor humano en las organizaciones y su necesidad de que sea gestionado profesionalmente. Además de reconocer el análisis del desempeño como una herramienta fundamental para el desarrollo de políticas de recursos humanos acordes a la importancia que ellos tienen para las organizaciones, se está en condiciones de compartir el objetivo del presente trabajo:

**Proponer una forma de analizar el desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional del Sur que permita promover el crecimiento de ese capital humano.**

## **Desarrollo:**

### **La elección de la forma más adecuada**

Existen siete preguntas fundamentales en el análisis del desempeño cuyas respuestas nos ayudarán a definir cuál será la manera más adecuada de realizarlo en la población objetivo definida:

1. ¿Por qué se debe analizar el desempeño?
2. ¿Para qué se debe analizar el desempeño?
3. ¿Qué desempeño se debe analizar?
4. ¿Cómo se debe analizar el desempeño?
5. ¿Quién debe analizar el desempeño?
6. ¿Cuándo se debe analizar el desempeño?
7. ¿Cómo se debe comunicar el análisis del desempeño?

Las razones por las cuales se debe analizar el desempeño ya fueron ampliamente descriptas en la introducción del presente trabajo.

La definición del “para qué” estará fuertemente condicionada por el nivel evolutivo que la gestión de recursos humanos tenga en la organización, es decir, en algunas organizaciones ubicadas en la época de la Administración de Personal la evaluación del desempeño se utilizará como mero instrumento de control (se habla de “evaluación” del desempeño). No es en absoluto lo que se pretende proponer en este trabajo realizado con la mente ubicada en la era de la Gestión del Talento. Es por eso que en ese contexto, el “para qué” está relacionado con:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como la importante ventaja competitiva de la organización que son.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

A partir de ahora las respuestas a las siguientes preguntas nos deberán llevar a campos más operativos y prácticos.

Reflexionar sobre “qué desempeño se deberá analizar” es importante porque es muy habitual encontrar entre los problemas que surgen a la hora de analizar el desempeño la tendencia, muy humana por cierto, de “evaluar” personas y no la performance de esas personas. Yendo a cuestiones más específicas, es decir la definición de los criterios que se utilizarán a la hora de la observación, la respuesta a esta pregunta nos lleva a distintas opciones: la observación de factores predictores del desempeño laboral (previsto en los capítulos XIII y XVIII del Decreto 2213/87 y en el Estatuto de la Universidad Nacional del Sur) Otros enfoques proponen analizar el “qué”, es decir el grado de cumplimiento de los objetivos del puesto permitiendo mayor grado de autonomía en el personal. Otra alternativa es el análisis de las competencias definidas por la OIT como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente y en forma continua una actividad laboral claramente identificada” que se observa a través de los comportamientos asociados a ellas.

A los efectos del presente trabajo considero las competencias como los criterios más adecuados para analizar el desempeño del personal administrativo de la U.N.S. ya que el análisis de los factores tiene una connotación demasiado estática no acorde al enfoque de desarrollo buscado y realizarlo por objetivos implicaría limitar a resultados cuantificables todo el cúmulo de responsabilidades asociadas a una organización que se dedica a brindar intangibles, es decir servicios.

En este sentido, entonces, se evaluarán aquellos aspectos relacionados con los comportamientos básicos necesarios que resultan fundamentales en el desarrollo del perfil de los empleados administrativos de la UNS.

¿Qué se observará concretamente?

- El comportamiento ante hechos reales en relación a los requerimientos del puesto.

- ¿A qué competencia corresponde este comportamiento?
- Frecuencia de ocurrencia de los comportamientos.
- ¿Qué grado de la competencia es desarrollado?

Las respuestas a “cómo” y “quien” debe analizar el desempeño nos llevan a estudiar los distintos enfoques que en el tiempo se han desarrollado, en honor a los requerimientos formales del presente trabajo, no me extenderé en un análisis exhaustivo de cada uno de ellos permitiéndome sólo mencionarlos. Los métodos tradicionales más utilizados son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación, dejando en manos del jefe directo y a lo sumo una comisión la tarea de “evaluar”. Las limitaciones de los métodos tradicionales de análisis de desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad los nuevos métodos están cauterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: auto-evaluación y auto-dirección, mayor participación del empleado en su planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo de su desempeño. En este marco encontramos métodos como: evaluación participa por objetivos, la evaluación 360 grados.

La evaluación 360 grados es un sistema de desempeño donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, pudiendo incluir a otras personas como clientes internos y externos.

Se ha elegido esta forma de evaluación ya que, al permitir ésta su realización por todo el entorno del evaluado, genera las ventajas propias de la evaluación de los comportamientos por parte de múltiples observadores, incluyendo al propio evaluado, reduciendo de esta manera el impacto de la subjetividad de los evaluadores y aumentando su fiabilidad. Además, y para aumentar aún más su fiabilidad, se considerarán las opiniones relativas de cada observador con una importancia relativa diferente en función de las posibilidades de observación de cada persona elegida. Es por ello que se propone aplicar un Método de análisis del desempeño 360 grados corregido.

Respecto de la frecuencia de aplicación se sugiere, en la etapa de implementación en forma trimestral, y una vez ajustados todos los aspectos, una cada seis meses.

Un aspecto importante es la comunicación del análisis del desempeño. Es muy importante mantener la confidencialidad, debiendo quedar en manos del jefe directo y el director correspondiente realizar la devolución en forma personal, escrita y se planearán en conjunto las medidas de mejora.

### **Procedimiento para su implementación**

Los pasos a dar son:

- Definición de los factores de comportamiento críticos, es decir las competencias derivadas del Análisis y Descripción de Puestos (perfil).
- Descripción de los comportamientos asociados a cada nivel de competencias.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación 360 grados.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores del empleado superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos.

- Definición de los niveles mínimos requeridos para cada competencia.
- Capacitación y sensibilización de los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación 360 grados y de los planes de mejora.

Es importante destacar la necesidad ineludible de que estas acciones se lleven a cabo por un equipo interdisciplinario e intersectorial a fin de contar con visiones diferentes y lograr consenso en el diseño.

1.- Definición de los factores de comportamiento críticos, es decir las competencias derivadas del Análisis y Descripción de Puestos

Para esta definición es necesario contar previamente con las Descripciones de los Puestos administrativos de la U.N.S., si bien existe la definición de la misión de los principales puestos, no se cuentan con las descripciones mencionadas. En la actualidad se está realizando la clasificación de los distintos puestos administrativos de la U.N.S. con el objeto de planificar la estrategia de recolección de datos para su descripción.

Alguna de las competencias que podrían identificarse son:

Responsabilidad  
 Trabajo en equipo  
 Comunicación  
 Iniciativa  
 Orientación al cliente

2.- Descripción detallada de los comportamientos y niveles asociados a cada competencia

Un ejemplo de ello se puede observar en el Anexo I.

3.- Diseño de la herramienta soporte del proceso, es decir el cuestionario de evaluación 360 grados.

4.- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores del empleado superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos.

Si bien el modelo propone la elección de los mismos por parte del evaluado, se considera que hasta que la organización no esté “culturalmente” preparada los evaluadores deberán ser elegidos por el equipo de implementación. Los evaluadores variarán según cada Puesto. Asimismo se prevé la ponderación relativa de la opinión de cada evaluador/observador en función de la cercanía o no al evaluado lo cual se proyectará en la posibilidad real de observar el comportamiento del mismo.

5.- Niveles mínimos requeridos

El esquema sugerido será, por ejemplo para una empleada de la Dirección de Economía Finanzas, Sector Tesorería

	<b>Grado A 100%</b>	<b>Grado B 75%</b>	<b>Grado C 50%</b>	<b>Grado D 25%</b>
Responsabilidad		X		
Atención al detalle		X		
Otras				

#### 6.- Capacitación y sensibilización de los evaluadores.

Es muy importante trabajar previamente en la sensibilización de los evaluadores, que al ser un modelo de 360 grados alcanza a todos los miembros de la organización. Para lo cual la estrategia de comunicación deberá ser cuidadosamente planificada.

#### 7.- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.

Cada evaluador realizará la misma en los períodos definidos, la cual será procesada en el sistema diseñado a los efectos. Ver Anexo III

#### 8.- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación 360 grados y de los planes de mejora.

Se realizará en una reunión con el evaluado previamente programada.

### **Conclusiones**

El aporte del análisis del desempeño en la gestión del talento humano es muy importante ya que además de servir al empleado para el monitoreo de su propia carrera profesional, permite obtener información valiosa para el resto de las decisiones de recursos humanos.

Un aspecto discutido de este tipo de análisis es la fuerte influencia que la subjetividad de los evaluadores le imprime, aspecto que se reduce de forma significativa al elegir un modelo 360 grados corregido.

El crecimiento del talento individual genera ineludiblemente el del talento organizacional, para lo cual es vital el compromiso de la gestión y el uso de las técnicas más modernas para lograrlo.

Nuestras universidades se lo merecen.

### **Bibliografía**

- IDALBERTO CHIAVENATO, “Gestión del talento humano”. Mc Graw Hill, 2002.
- JORGE AQUINO, ROBERTO VOLA-LUHRS, MARCELO ARECCO Y GUSTAVO AQUINO, “Recursos Humanos”. Ediciones Macchi, 2004.
- MARTHA ALICIA ALLES, “Desempeño por competencias”. Granica, 2002.
- BRIAN FRIEDMAN, JAMES HATCH, DAVID M..WALKER. “Atraer, gestionar y retener el capital humano. Cumplir lo prometido”. Paidós empresa. 2000.
- Ley de Educación Superior.
- Estatuto Universidad Nacional del Sur.